

## Bain-Studie zur aktuellen Lage der Kreditwirtschaft - Deutschlands Banken stecken weiter in der Renditefalle

**- Eigenkapitalrendite nach Steuern beläuft sich gerade einmal auf 2 Prozent - Nur jedes zwölfte Kreditinstitut verdient hierzulande seine Eigenkapitalkosten - Rückläufige Erträge konterkarieren alle Sparanstrengungen, Cost-Income-Ratio ist 2017 branchenweit um drei Prozentpunkte auf 72 Prozent gestiegen**

- **Im Rendite-Ranking liegen Automobil- und Direktbanken sowie Vermögensverwalter vorn**
- **Banken müssen ihr Potenzial ausschöpfen, sich verstärkt für Partnerschaften öffnen und das Thema Fusionen angehen**

Die anhaltende Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank sowie der unverändert harte Wettbewerb hinterlassen immer tiefere Spuren in den Bilanzen der deutschen Banken. Ihre Hauptertragsquelle, der Zinsüberschuss, ist rückläufig. Die Provisionserträge können diese Verluste nicht ausgleichen. Unterm Strich belief sich 2017 die durchschnittliche Eigenkapitalrendite nach Steuern auf gerade einmal 2 Prozent, nur jede zwölfte Bank verdiente ihre Eigenkapitalkosten. In ihrer aktuellen Studie „Deutschlands Banken 2018: Schneller, stärker ... und rentabler?“ zeigt die internationale Managementberatung Bain & Company, wie die verschiedenen Institutsgruppen mit den schwierigen Rahmenbedingungen zurechtkommen und wie es ihnen gelingt, ihre Schwächephase zu überwinden.

### **Zahl der Filialen sinkt erneut, die der Beschäftigten auch**

„Deutschlands Banken stecken weiter in der Renditefalle“, betont Walter Sinn, Bain-Deutschlandchef und Co-Autor der Studie. „Die rückläufigen Erträge sowie zunehmenden IT- und Regulierungskosten verhindern, dass sich ihre Sparanstrengungen in steigenden Renditen niederschlagen.“ Allein 2017 sank die Zahl der Filialen um 2.000 auf 26.000 und die der Beschäftigten um 17.000 auf 573.000. Zugleich verabschiedeten sich 71 Banken aus dem Markt oder gingen in größeren Einheiten auf (Abb. 1). Dennoch erhöhte sich die Cost-Income-Ratio gemessen am Vorjahr um 3 Prozentpunkte auf 72 Prozent.

Allerdings präsentieren sich die einzelnen Institutsgruppen in unterschiedlicher Verfassung. Hohe Renditen erwirtschaften vor allem die Automobil- und Direktbanken mit ihren fokussierten Geschäftsmodellen (Abb. 2). Bei den beiden zahlenmäßig größten Institutsgruppen, den Kreditgenossenschaften und den Sparkassen, erschwert eine Besonderheit in ihrer Bilanzierung den Renditevergleich. Sie stärken ihre Eigenkapitalbasis auch über Zuführungen zum Sonderposten für allgemeine Bankrisiken nach §340g HGB. Allein 2017 verbuchten sie hierfür einen Aufwand von mehr als 8 Milliarden Euro. Wird dieser Aufwand außen vor gelassen, haben die genossenschaftlichen Banken im vergangenen Jahr eine Eigenkapitalrendite von 7 Prozent erzielt. Bei den Sparkassen sind es 6,5 Prozent.

### **Eigenkapitalquote auf historischem Höchststand**

Andere Institutsgruppen setzen dagegen auf eine direkte Stärkung des Eigenkapitals. Mit durchschnittlich 6,5 Prozent erreichte die Eigenkapitalquote der deutschen Banken 2017 einen neuen Höchststand. „Viele Banken sind auf dem richtigen Weg, indem sie ihr Eigenkapital stärken und ihre Kostenbasis straffen“, stellt Bain-Partner und Studien-Co-Autor Dr. Wilhelm Schmundt fest. „Doch die bisherigen Anstrengungen reichen nicht aus, die Renditen bleiben zu niedrig.“

Die Renditeschwäche trifft die Eigentümer. Das Ausmaß verdeutlicht ein erstmals von Bain durchgeführter weltweiter Vergleich der Aktienrenditen verschiedener Branchen. Diese

schrumpfte bei Europas Banken in den vergangenen zwölf Monaten auf durchschnittlich minus 9 Prozent. Die genaue Analyse offenbart: Es mangelt an Vertrauen, die Multiples sind rückläufig.

### **Partnerschaften als Schlüssel zum Erfolg**

Doch auch unabhängig vom Börsengeschehen müssen die Banken handeln – und können das auch. Es gilt, die Geschäftsmodelle weiter zu optimieren, die Zusammenarbeit mit Partnern zu intensivieren und größere Einheiten zu schaffen. Um das Potenzial ihrer Geschäftsmodelle vollständig auszuschöpfen, stehen Deutschlands Kreditinstituten laut Bain sechs Hebel zur Verfügung. Konkret sind dies: klarer Kundenfokus, Exzellenz im Vertrieb, umfassende Automatisierung und Digitalisierung, Reduktion der organisatorischen Komplexität, Verringerung der Wertschöpfungstiefe und Transformation der IT.

Angesichts der disruptiven Kräfte der Digitalisierung gilt es zugleich, sich vermehrt für Partner aus der eigenen Institutsgruppe, der Branche oder darüber hinaus zu öffnen. „Die Plattformökonomie nimmt inzwischen auch im Kreditgewerbe Gestalt an“, erklärt Bain-Experte Schmundt. Mit schlagkräftigen Partnerschaften können Banken Größenvorteile besser ausspielen, neue Qualitätsstandards setzen, Innovationen beschleunigen oder Plattformen aufbauen.

Bain-Deutschlandchef Sinn erwartet darüber hinaus weitere Fusionen und Übernahmen: „Angesichts des hohen Wettbewerbs- und Profitabilitätsdrucks dürfte die Konsolidierung in der deutschen wie internationalen Bankenlandschaft weiter an Dynamik gewinnen.“ Zunächst aber wird der Alltag der Kreditinstitute davon bestimmt sein, das volle Potenzial im eigenen Haus auszuschöpfen sowie Partnerschaften auf- und auszubauen. „Wenn Banken das richtig anpacken“, so Sinn, „werden sie in Zukunft schneller, stärker und vor allem rentabler sein.“

### **Über die Studie**

Zum fünften Mal wertet Bain & Company die Bilanz- und GuV-Strukturen der deutschen Kreditinstitute aus, insgesamt gab es 2017 noch gut 1.630 Banken. Die Experten nutzen dazu Zeitreihen der Deutschen Bundesbank, der Europäischen Zentralbank sowie der Datenbanken von Bankscope, Hoppenstedt, Capital IQ und SNL. Der Zuschnitt der Institutsgruppen orientiert sich an der Klassifizierung der Deutschen Bundesbank.

### **Pressekontakt:**

Leila Kunstmann-Seik, Bain & Company Germany, Inc.,

E-Mail: [leila.kunstmann-seik@bain.com](mailto:leila.kunstmann-seik@bain.com)

Tel.: +49 (0)89 5123 1246

Mobil: +49 (0)151 5801 1246